



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería Industrial
Escuela Profesional de Ingeniería Textil y Confecciones

“Mejora de la rentabilidad de una empresa retail de confecciones aplicando el Balanced Scorecard”

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Textil y
Confecciones

AUTOR

Sofía Emperatriz MALPARTIDA PACHECO

ASESOR

Daniel Humberto MAVILA HINOJOZA

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Malpartida, S. (2020). *Mejora de la rentabilidad de una empresa retail de confecciones aplicando el Balanced Scorecard*. Tesis para optar el título de Ingeniera Textil y Confecciones. Escuela Profesional de Ingeniería Textil y Confecciones, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Metadatos complementarios

Código ORCID del autor	-
DNI o pasaporte del autor	DNI: 72403792
Código ORCID del asesor	0000-0002-3993-1836
DNI o pasaporte del asesor	06016444
Grupo de investigación	-
Agencia financiadora	País de la agencia financiadora
	-
	Nombre y siglas de la agencia financiadora
	-
	Nombre del programa financiero
	-
	Número de contrato
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	Lugar
	Perú, Lima, La Victoria, Av. Iquitos 940
	Coordenadas geográficas
	Latitud: -12.0695934 Longitud: -77.0286455
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018-2019
Disciplinas OCDE	Ingeniería industrial http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04
	Textiles http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.05.06



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú. DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°008-VDAP-FII-2020

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA TEXTIL Y CONFECCIONES

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **jueves 27 de febrero de 2020**, a las 11:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA RETAIL DE CONFECCIONES APLICANDO EL BALANCED SCORECARD

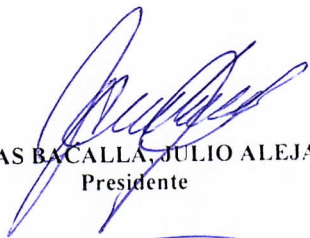
Que presenta la Bachiller:

MALPARTIDA PACHECO, SOFIA EMPERATRIZ


Para optar el Título Profesional de Ingeniera Textil y Confecciones en la Modalidad: **Ordinaria**.


Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 11:55 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADA por UNANIMIDAD con la calificación promedio de DIECISEIS, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 27 de febrero del 2020


MG. SALAS BACALLA, JULIO ALEJANDRO
Presidente


MG. MORALES DA COSTA, OSCAR ABRAHAM
Miembro


ING. TIBURCIO ALVA, ROSA MARIA
Miembro


MG. MAVILA HINOJOZA, DANIEL HUMBERTO
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres Graciela y Willy,
por contribuir en mi formación integral
dándome su apoyo incondicional
durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las
personas que me apoyaron en
mi desarrollo profesional

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	IV
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE TABLAS	VII
LISTA DE ANEXOS	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción de la realidad del problema	3
1.2. Definición del problema.....	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problemas Específicos.....	6
1.3. Justificación de la investigación.....	6
1.3.1. Justificación práctica	6
1.3.2. Justificación metodológica	6
1.4. Objetivos de la investigación	7
1.4.1. Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Bases teóricas	12
2.2.1. Balanced Scorecard	12
2.2.1.1. Perspectivas del Balanced Scorecard	12
2.2.1.2. Indicadores del Balanced Scorecard.....	14
2.2.1.3. Creación del BSC	17
2.2.2. Rentabilidad	18
2.3. Marco conceptual	19

3.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	20
3.1.	Hipótesis General	20
3.2.	Hipótesis específicas	20
3.3.	Variables	20
4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	21
4.1.	Tipo de investigación	21
4.2.	Diseño de la investigación.....	21
4.3.	Población y Muestra.....	21
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
4.5.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	22
5.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	23
5.1.	Planeamiento estratégico.....	23
5.1.1.	Análisis FODA.....	23
5.1.2.	Misión	24
5.1.3.	Visión	24
5.1.4.	Definición de puestos	24
5.2.	Identificación de indicadores estratégicos por perspectiva del BSC	26
5.3.	Diseño del BSC	28
5.4.	Presentación de resultados.....	29
5.5.	Contrastación de hipótesis.....	50
5.6.	Discusión de resultados	52
5.7.	Evaluación del BSC	57
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
6.1.	Conclusiones	59
6.2.	Recomendaciones.....	60
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	61
	ANEXOS.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Costos con respecto a ventas por mes.....	13
Figura 2. Nivel de satisfacción laboral.....	14
Figura 3. Nivel profesional.....	15
Figura 4. Nivel de fidelización.....	16
Figura 5. Plan de marketing y ventas.....	17
Figura 6. Desarrollo del personal.....	18
Figura 7. Productividad.....	19
Figura 8. Mano de obra.....	20
Figura 9. Instalaciones físicas.....	21
Figura 10. Productos terminados con fallas.....	22
Figura 11. Desperdicio.....	23
Figura 12. Capacitación del personal.....	24
Figura 13. Recuperación del capital invertido.....	25
Figura 14. Autonomía financiera.....	26
Figura 15. Cumplimiento de actividades programadas.....	27
Figura 16. Cumplimiento a tiempo de pedidos.....	28
Figura 17. Margen de beneficio bruto.....	29
Figura 18. Fondos disponibles para necesidades futuras.....	30
Figura 19. Rentabilidad sobre activos.....	31
Figura 20. Rentabilidad sobre ventas.....	32

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA.....	6
Tabla 2. Perspectiva Financiera.....	9
Tabla 3. Perspectiva Clientes.....	9
Tabla 4. Perspectiva Procesos Internos.....	10
Tabla 5. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	10
Tabla 6. BSC 2018.....	11
Tabla 7. Resultados de aplicación del Cuestionario.....	12
Tabla 8. Estado de Ganancias y pérdidas 2018.....	35
Tabla 9. Estado de Ganancias y pérdidas 2019.....	36
Tabla 10. Ventas comparativas mensuales 2018 y 2019.....	37
Tabla 11. Ventas y costos de mano de obra.....	38
Tabla 12. Margen de rentabilidad 2018 y 2019.....	39
Tabla 13. Evaluación BSC.....	53

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato del cuestionario.....	46
Anexo 2. Matriz de consistencia.....	48

RESUMEN

El estudio presenta la aplicación del diseño de la herramienta Balanced Scorecard en la empresa retail de confecciones en el año 2018, a manera de tener mayor rentabilidad en el 2019 a partir de la evaluación de 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación. Para tal efecto, el tipo de investigación no experimental considerando una muestra de 10 personas constituida por el área comercial y gerencial. Los resultados obtenidos demuestran que con la aplicación del BSC aumenta la rentabilidad en un 4.10% en la empresa en el año 2019 con respecto al año 2018.

ABSTRACT

The thesis presents the application of Balanced Scorecard in a retail clothing company in 2018, a way to have greater profitability in 2019 from the evaluation of 4 perspectives: Financial, Clients, Internal Processes and Training. For this purpose, the type of non-experimental research recognized a sample of 10 people constituted by the commercial area. The results obtained that have the application of the BSC increases profitability by 4.10% in the company in the year 2019 with respect to the year 2018.

Keywords: strategy, balanced scorecard, profitability.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de título se desarrolla con el objetivo de obtener mayor rentabilidad en la empresa retail de confecciones.

El Capítulo 1, se centra en presentar el enfoque metodológico de la investigación donde se definen el problema de la investigación, la justificación del proyecto y los objetivos de la investigación. Esta investigación, está orientada a diseñar un sistema que permita aplicar el Balanced Scorecard para obtener mayor rentabilidad en la empresa de confecciones.

El Capítulo 2, pretende hacer referencia al marco teórico, donde se recopilan definiciones de diferentes autores sobre los conceptos de Balanced Scorecard BSC y Rentabilidad, que permitirán al lector familiarizarse con el tema.

Posteriormente, el autor define al BSC como un instrumento que plasma la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores, en base a 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación.

Dicha aplicación buscando aumentar la rentabilidad que el autor define como el índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.

En el Capítulo 3, se formuló la hipótesis general que indica que el diseño de un sistema que permita aplicar el Balanced Scorecard influirá significativamente para obtener mayor rentabilidad en una empresa de confecciones en base a la variable independiente Balanced Scorecard y la variable dependiente Rentabilidad.

En el Capítulo 4, se detalla la metodología la cual abarcó el tipo de investigación experimental con diseño de investigación correlacional. El instrumento para la recolección de datos será el cuestionario preparada para el efecto.

En el Capítulo 5, se mostró el diseño del BSC en el año 2018 y su posterior evaluación con respecto al 2019. Adicionalmente se desarrolla el planeamiento estratégico de la empresa además de validar los resultados tanto con el estado de ganancias y pérdidas como con las pruebas estadísticas por el cuestionario realizado.

Finalmente, en el Capítulo 6, se dan las conclusiones y recomendaciones con miras al 2020, después de haber obtenido resultados positivos con la aplicación del BSC en el 2019.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad del problema

En la última década, la moda ha tomado relevancia y prioridad en el consumo nacional, reflejándose en la inauguración de diferentes tiendas retail que ofertan prendas de vestir. En consecuencia, al país llegaron grandes marcas dirigidas a la moda rápida como H&M y ZARA. Esto representa un ambiente muy competitivo para los retailers textiles. Por ello, las empresas retail que hacen su propia confección deben medirse en calidad de servicio, producto, precio y flexibilidad con la finalidad de sostener su posición en el mercado.

La empresa retail de confecciones, estudio de la presente tesis, con oficinas administrativas en el distrito de Lince y planta ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, cuenta con 20 puntos de venta ubicados en varios departamentos del país. La administración la realiza el dueño de la empresa que es el gerente general. Al ser una empresa en desarrollo todo gira en dos procesos: producción y comercial.

Los procesos de producción que realiza la empresa son corte, confección, acabados y bordado. Se cuenta con 20 trabajadores en el área. Varios de los operarios son familiares del dueño o jóvenes contratados con experiencia en confecciones pero de manera empírica. Ninguno de los operarios cuenta con instrucción técnica o superior en el área textil o confecciones. Actualmente, los operarios no reciben capacitaciones ni formación especializada que les permita entrenar sus habilidades para ser más competitivos.

El proceso de ventas se controla desde la sede en Lince bajo el sistema ERP – INFO SAP. Es así que se visualizan los niveles de ventas de las 20 tiendas ubicadas en las ciudades de: Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Chimbote, Ica, Iquitos, Sullana, Trujillo y Tumbes. En el área mencionada laboran el gerente de la empresa, la gerente comercial acompañada de 2 analistas en categoría caballeros y otra en damas juntos a niños, además de 6 asistentes comerciales. La gerente comercial realiza el visual merchandising y la planificación de ventas en general.

Actualmente la empresa cuenta con página web y redes sociales dónde ofertan sus marcas variadas en cuánto a hombres, mujeres y niños. Sin embargo; la publicidad online no genera gran impacto en los clientes. A pesar de ello, en la venta física se generan vínculos con los clientes y esto los hace fieles a comprar en tienda.

No se pronostican las ventas, ni se fijan objetivos ni estrategias al empezar el año; en el modelo actual se trabaja en el día a día, a pesar de ello los resultados de utilidades son positivos.

La empresa no genera suficiente utilidad en períodos de menor venta, pero son compensadas en los meses de ventas altas (mayo, julio y diciembre). En las temporadas bajas se invierte lo mismo en mano de obra y fabricación. En las temporadas altas, es necesario incrementar la producción, sin embargo, aparecen los sobre costos por horas extras.

Debido a la diversidad de prendas que se ofrecen en cuanto a tallas y colores no existe planificación en la producción, sin embargo, poniendo mayor atención a las ventas por mes se puede estimar la compra de insumos en las temporadas altas, sobre todo de telas para poder realizar una rápida reposición en tienda.

En resumen, la empresa ofrece productos que tienen bastante aceptación de sus actuales clientes, pero es la ausencia de indicadores en la gestión y la toma de decisiones en el planeamiento comercial lo que no permite aumentar la rentabilidad de la empresa.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera podemos obtener mayor rentabilidad en la empresa retail de confecciones al aplicar el Balanced Scorecard?

1.2.2. Problemas Específicos

PE1. ¿De qué manera se pueden establecer los estándares de productividad en la empresa retail de confecciones para lograr el mejor desempeño de los trabajadores?

PE2. ¿De qué manera podemos eliminar los sobre costos de producción en la empresa retail de confecciones por falta de planificación?

PE3. ¿De qué manera podemos mejorar el control del área comercial en la empresa retail de confecciones para obtener mayor rentabilidad?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación práctica

La presente tesis va mejorar la rentabilidad de la empresa retail de confecciones al aplicar el Balanced Scorecard que permitirá definir estándares y sistemas de control aplicados al sector textil confecciones.

1.3.2. Justificación metodológica

La presente tesis va brindar un conocimiento nuevo al establecer con el Balanced Scorecard nuevos estándares y sistemas de control específicos para el sector textil y confecciones, aplicados en una pequeña empresa retail de confecciones.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Aplicar el Balanced Scorecard para obtener mayor rentabilidad en la empresa retail de confecciones.

1.4.2. Objetivos específicos

OE1. Determinar los estándares de productividad para lograr el mejor desempeño de los trabajadores en la empresa retail de confecciones.

OE2. Elaborar un sistema eficiente que genere la planificación para eliminar los sobrecostos de producción en la empresa retail de confecciones.

OE3. Elaborar un plan de control del área comercial en base al presupuesto para obtener mayor rentabilidad en la empresa retail de confecciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En relación con la aplicación del BSC y el aumento de la rentabilidad se encontró alusión a la investigación en las siguientes tesis:

Tesis “Sistema de planeación estratégico táctico en Disprofam LTDA fundamentado en el Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral, Colombia”, Guerrero, Téllez (2016).

Con la aplicación del BSC, desde finales de 2015 al 2016 se pueden estimar evidentes avances en la empresa. Para el planeamiento estratégica es esencial establecer la misión, visión y valores corporativos para expresarlos en objetivos estratégicos y poder evaluar su desempeño. Tomando a considerar elementos como el incremento de la motivación en el personal, distribución de responsabilidades y funciones a cada trabajador, capacitación, incentivos y la consolidación de la favorable comunicación entre empleados (clima organizacional). En la perspectiva financiera, se consolidaron las herramientas que consiguieron compensar los resultados negativos de los años anteriores. En la perspectiva de clientes ha aumentado el porcentaje de clientes satisfechos y alrededor de un 15% de nuevos clientes con relación al año anterior. Para la perspectiva de procesos internos; disminuyeron las fallas empresariales y se redujeron la cantidad de productos con defectos. La perspectiva de aprendizaje y desarrollo fue la base para unificar las demás perspectivas.

Tesis “Sistema de cuadro de mando integral para la microempresa textil “Confecciones Mary Sport” de la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura”, Villagrán, Mendoza (2014).

Con el diseño del cuadro de mando integral o BSC se busca controlar los resultados económicos, mediante el uso de indicadores que ayuden a la toma de decisiones, el objetivo es brindar solución a la problemática actual que perjudica la gestión. Iniciando con el uso de herramientas de recolección de datos y la elaboración de la matriz FODA, se aclara la situación de la empresa. El planteamiento consiste en la elaboración de un BSC, un mecanismo que mide la gestión en cada una de las áreas de la organización, a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; sobre ello se fundamenta cada una de las mediciones, además que se identifica de manera más sencilla los errores que se presenten y se fijan los puntos claves mediante la elaboración de los objetivos estratégicos que deben realizarse dentro de los parámetros establecidos, ya que aportan al crecimiento y consolidación de la empresa, asimismo ofrecen información idónea para generar avances y medir la rentabilidad en su planificación.

Tesis “Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica para optimizar la situación financiera de la empresa TOPSA S.A. en la ciudad de Lima, Año 2015”, Alfaro, Cóndor (2015).

En el estudio se presenta una propuesta del BSC, con el propósito de mejorar la situación financiera de la empresa a través del planeamiento estratégico en las cuatro perspectivas que permiten a la empresa a ser más competitiva, eficaz y rentable en los procesos que desempeña. Para ello se ha usado el método descriptivo-analítico. Primero, se realizó una valoración de la organización, diagnosticando que en el año 2014, la empresa no posee una dirección estratégica que dirija los recursos a la ejecución de la misión, visión, objetivos y metas. No fija indicadores del rendimiento de la gestión, es decir patrones de evaluación de cada una de las perspectivas. Bajo este entorno, no permite la toma de decisiones, no sólo por la ausencia de indicadores financieros, sino también de otros aspectos. Para la tesis el principal enfoque fue el financiero. Para ello, se establecieron indicadores, objetivos, y estrategias acorde a las necesidades de la empresa. Una vez ejecutados, se procedió con el análisis de los estados financieros del año 2015 mediante los indicadores financieros. Finalmente, con el balance de los resultados obtenidos en los años 2014 y 2015, se demuestra que por la aplicación del BSC se optimizó la situación financiera en el año 2015.

Tesis “Administración del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad de la empresa consorcio ROGA S.A.C. Trujillo 2011 – 2012”, Rodríguez (2013).

El estudio tiene como propósito cómo influye la administración del capital de trabajo en la rentabilidad de la empresa en el periodo 2011 y 2012. La muestra fueron los estados financieros elaborados por la propia empresa, para obtener los datos que permitan comprobar las mejorías. Los resultados alcanzados establecidos por la gerencia comprueban que las decisiones financieras han permitido administrar correctamente el capital de trabajo influyendo positivamente en la rentabilidad, buscando que a futuro aumente en el 2013.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2004) definen:

El Balanced Scorecard BSC es una manera de gestionar la estrategia de una empresa planteando objetivos, valorados a través de indicadores y relacionados a lograr un plan de acción que permita el desarrollo de los miembros de la organización. (p.77)

Apaza, (2010) define:

BSC es un instrumento bastante útil para la dirección de organizaciones en el corto y largo plazo. Primero, porque permite anticipar tendencias y desarrollar una política estratégica productiva al acoplar indicadores financieros y no financieros. Segundo, porque propone un método estructurado para recopilar los indicadores que permiten la dirección de la empresa. Su eficacia reside en una buena interpretación de sus fundamentos, una aplicación total que corresponda a la dirección de la empresa. (p. 154)

2.2.1.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2004) establecen cuatro perspectivas:

A. Perspectiva financiera

Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Esto requerirá definir objetivos e

indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE, por sus siglas en inglés)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

B. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva permite identificar cómo es vista la empresa por sus clientes, que son finalmente quienes garantizan las fuentes de ingresos y la permanencia de la compañía en el mercado. Esta perspectiva mide la satisfacción de los clientes y aquellas variables que la puedan afectar (tiempos de respuesta, calidad de productos entregados, etc.), mide además si se están alcanzando las metas de participación del mercado. Una empresa que ofrece productos y servicios de calidad a unos precios competitivos tiene una mayor probabilidad de lograr altos niveles de satisfacción de sus clientes; un cliente satisfecho compra de nuevo y recomienda a empresas similares, alcanzando así una mayor participación en el mercado.

C. Perspectiva interna de la empresa

Esta perspectiva radica en la “operación de la empresa”, realiza evaluaciones de los procedimientos para valorar cuán eficientes son y su nivel de calidad. Una organización eficiente, que posea procesos controlados, con una capacidad productiva adecuada a las necesidades, con las herramientas y competencias apropiadas, produce con alta calidad a precios competitivos.

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también innovación y aprendizaje)

Esta perspectiva se centra en la suficiencia que tiene organización de aprender y sobre todo, de adaptarse, así como para ofrecer nuevos productos o servicios que sean aceptados por sus clientes. Las empresas deben estar en mejora continua, siguiendo nuevas tecnologías, capacitando sus recursos humanos, actualizando sus procesos, productos y servicios constantemente. (p.180)

2.2.1.2. Indicadores del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2004) establecen:

Perspectiva financiera: La finalidad a largo plazo de cualquier organización es generar retornos superiores sobre el capital invertido. Para gran parte de las organizaciones, los indicadores financieros incluyen:

- Disminuir los costos.
- Incrementar los retornos.
- Mejorar la productividad.
- Mejorar la utilización de los activos.
- Reducir los riesgos.

En todo negocio, la estrategia financiera parte de la fase en la que se encuentre la compañía y del tema estratégico.

Perspectiva del cliente: la directiva de la organización debe conocer a la perfección el segmento de mercado y el perfil de sus potenciales clientes. Asimismo, deben generar una clara noción de la estructura de la propuesta de valor. Estas son medidas que se pueden utilizar:

- Número de nuevos clientes adquiridos.

- Nivel alcanzado de satisfacción del cliente.
- Participación del mercado.
- Nivel de retención del cliente.
- Rentabilidad de los clientes.

Las empresas deben establecer objetivos claves en todas sus áreas, y desarrollar estrategias, que a la vez le ofrecerán soporte y mejorarán dichos planteamientos. No es suficiente centrarse en el desempeño pasado; los gerentes deben dirigirse en la propuesta de valor que la empresa ofrecerá a sus clientes; esta debe tener:

- a) Atributos de producto y servicio: en cuanto a la funcionalidad del producto, precio y calidad.
- b) Relación del cliente: en cuanto a la entrega del producto, tiempo de respuesta y el sentimiento del cliente sobre la interacción con la compañía.
- c) Imagen y reputación: se refiere a los factores intangibles que fidelizan al cliente.

Perspectiva del proceso interno del negocio: Toda empresa posee una cadena de valor por la cual éste es generado y se entrega al cliente. El enfoque del BSC permite alinear los distintos elementos de la cadena mediante estrategias, para satisfacer las expectativas de los inversionistas y clientes.

Los procesos internos que crean la cadena de valor son:

- a) Innovación: procesos críticos para el futuro éxito de la empresa. Se centran en beneficios que los clientes valoren en el futuro, y en cómo ofrecerlos de manera exclusiva.
- b) Operacionales: relacionados con la entrega de los productos de forma correcta y eficiente.
- c) Servicio post-venta: incluyen tanto procesos de pagos y garantías como actividades para asegurar la satisfacción del cliente.

En el enfoque del BSC, las exigencias de desempeño de los procesos internos deben surgir de las expectativas de las entidades externas. Se deben establecer parámetros específicos y ser monitoreados a lo largo de la cadena.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: El objetivo primario en esta perspectiva yace en la infraestructura. Ésta debe desenvolverse de modo que se obtengan excelentes resultados en las tres perspectivas antes mencionadas. La probabilidad que tiene una organización para cumplir con sus objetivos será directamente proporcional a la capacidad de aprender nuevas habilidades y crecer en el negocio. Para lograr medir esta perspectiva, resultan de gran importancia:

- a) Empleados: las habilidades de los empleados son esenciales, especialmente cuando el trabajo ha sido automatizado. Las destrezas de los empleados deben estar alineadas con los objetivos organizacionales. En general, las medidas para los empleados son: satisfacción, retención y productividad del empleado.
- b) Sistemas: los sistemas de información que pueden ser usados al interactuar con los clientes son un requisito primordial para organizaciones que aspiren crecer.
- c) Alineación organizacional: los empleados altamente competitivos que emplean sistemas de información, no serán productivos a menos que tengan la libertad de tomar decisiones y ejecutarlas. El sistema necesita permitirles a los empleados tomar la iniciativa de crear clientes satisfechos. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje requiere de inversión en el recurso humano, en los sistemas y en los procesos que incrementan las capacidades organizacionales. (p.50)

2.2.1.3. Creación del BSC

- a) Definición de Objetivos: Son declaraciones o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar que un objetivo se debe lograr en el futuro, se determina un plazo específico para su realización. (D. Fred, 2008)
- b) Definición de Indicadores: Muestra cómo se medirá el éxito de lograr la estrategia y nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo. (Kaplan y Norton, 2005). Unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada, y otros describen lo que se hace (desempeño), generalmente son de corto plazo, pero los indicadores de resultado y los indicadores de desempeño forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los inductores del nivel superior.
- c) Definición de metas: Una meta es el nivel de desempeño o tasa de crecimiento que se necesita. Un requisito para la definición de una meta es establecer el punto de partida o situación actual, por lo tanto las metas se deben establecer para cada uno de los años en que se proyecte alcanzar la visión propuesta. (Fred, 2008).
- d) Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos: los gerentes deben vincular el plan estratégico de largo plazo con los gastos y los presupuestos anualmente.
- e) Feedback Estratégico y Formación: Este es el último aspecto para tener un completo sistema de gestión estratégica. Incluye un proceso de feedback, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones contingentes.

2.2.2. Rentabilidad

Van Horne y Wachowicz (1997) definen:

El rendimiento es el ingreso recibido sobre lo invertido, la cual generalmente se expresa en porcentaje, en tanto Weston y Brigham (1994) la definen indistintamente como la corriente de flujo de efectivo y la tasa de rendimiento sobre los activos.(p.110)

Añadiendo, Gitman (1986) considera la rentabilidad como:

“Las utilidades después de gastos, estos investigadores concuerdan en que por fundamentación teórica esta se obtiene y aumenta por dos vías esenciales: la primera, aumentando los ingresos por medio de las ventas y la segunda, disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se presten.”(p.30).

Según Suarez (2002) “Se utiliza este término para hacer referencia a las ventas o beneficios expresados en tanto por ciento de igual otra magnitud económica: capital invertido o valor del activo de la empresa, recursos propios, entre otro” (p.7).

2.3. Marco conceptual

Balanced Scorecard

Es el instrumento que permite definir la estrategia de visión a largo plazo de una organización en un conjunto de objetivos, mediante indicadores de actuación, los cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema medible. Depende de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y del aprendizaje.

Rentabilidad

Es el indicador que permite medir la relación entre la utilidad obtenida sobre los recursos que se utilizaron para obtenerla; también es empleado para establecer la relación entre las utilidades de una organización y diversos aspectos que la constituyen, tales como los procesos y recursos.

3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis General

Con la aplicación del Balanced Scorecard se incrementa significativamente la rentabilidad en una empresa retail de confecciones.

3.2. Hipótesis específicas

HE1. La determinación de los estándares de productividad mejora el desempeño de los trabajadores en la empresa retail de confecciones.

HE2. La elaboración de un sistema que genere la planificación elimina los sobrecostos de producción en la empresa retail de confecciones.

HE3. La elaboración de un plan de control del área comercial en base al presupuesto incrementa la rentabilidad en la empresa retail de confecciones.

3.3. Variables

Se considera la rentabilidad como variable dependiente de la variable independiente Balanced Scorecard.

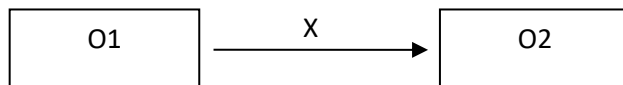
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

4.1. Tipo de investigación

Es una investigación no experimental, según Toro y Parra (2006) afirman lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

4.2. Diseño de la investigación

Para el presente estudio se utilizó el diseño de investigación correlacional ya que se mide dos variables y se establece una relación entre las mismas.



Dónde:

O1: Es la variable dependiente objeto de estudio: Rentabilidad de la empresa retail de confecciones.

O2: Es la variable Independiente después de aplicado el estímulo, en este caso es el BSC.

Al final se establecerán diferencias entre la O1 y O2 para determinar si hay mayor rentabilidad en la empresa retail de confecciones.

4.3. Población y Muestra

Según observación el área más crítica es la comercial, por lo que se elegirá la población de esta para las posteriores evaluaciones; esta área de la empresa cuenta con 10 personas.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento para recolección de datos será:

- El cuestionario: Conjunto de preguntas que serán aplicadas al personal del área comercial, esto es para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación y solucionar los problemas.
- La observación directa: Se utilizó este instrumento para recoger información primera e inmediata del área elegida de la empresa. Además para visualizar y comprobar información brindada por el personal.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La información recolectada fue procesada y representada mediante tablas y gráficos.

Para ello se usó los softwares: Microsoft Excel y Microsoft Word.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Planeamiento estratégico

5.1.1. Análisis FODA

En la tabla N°1 se detalla el análisis FODA propuesto para poder plantear con mayor claridad el BSC.

Tabla N°1

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Organización comprometida con la calidad.- Experiencias favorables con los clientes.- Personal de producción comprometido.- Personal de ventas con experiencia en servicio al cliente.- Flexibilidad al cambio para ofrecer productos y servicios que necesita el cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Mercado potencial ilimitado- Oferentes del mercado sin innovación en cuanto al servicio- Relevancia de los clientes por comprar prendas de vestir y mejorar su imagen.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Ausencia de planeación estratégica.- No están definidos los objetivos.- Ausencia de plan de marketing.- Falta de generación de actividades para la fidelización del cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Entrada al país de otros retailers extranjeros del rubro.- Aumento de nuevos competidores del país.- Disminución de precios por parte de los competidores.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2. Misión

“Ser la mejor cadena de tiendas a nivel nacional de productos de vestir con el mejor servicio, flexible a las necesidades de nuestros clientes”.

5.1.3. Visión

“Empresa retail de confecciones con personal competente e involucrado con los objetivos de la organización; así como, productos con valor agregado y diversos canales de distribución orientados a la satisfacción de nuestros clientes”

5.1.4. Definición de puestos

El área más crítica de la empresa es la comercial, por lo que se propone el refuerzo en publicidad de la marca para los clientes la reconozcan, y esto se manifieste tanto en su posicionamiento como también en los resultados en ventas. Además, la empresa no posee un departamento comercial idóneo conectado con la fuerza de ventas. Por ello se plantea definir los puestos en el área comercial que dirigirá la gerencia gerencial con las siguientes funciones:

a) Gerente Comercial

- Realizar los presupuestos de compras.
- Realizar los pronósticos de ventas
- Reportar y alertar las desviaciones de la demanda pronosticada con la demanda real.
- Controlar la actualización de los indicadores de reposición de acuerdo a la categoría del producto.

b) Analista Comercial

- Elaborar indicadores de gestión comercial, reportes de venta de productos, rotación de inventarios y margen de contribución.
- Analizar y efectuar seguimiento de las ventas diarias, semanales y mensuales. Poner las funciones en verbos infinitivo.
- Realizar el seguimiento diario del cumplimiento de los proyectados comerciales.
- Analizar y validar la programación de pedidos según la proyección y demanda actual.

c) Asistente Comercial

- Brindar apoyo a la analista comercial en cuanto a coordinación, seguimiento en la reposición de stock y otras tareas que se requiera.

Los requerimientos para el personal deben ser:

- Alta capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de análisis numérico.
- Capacidad de planificación y organización.
- Disposición para trabajo en equipo.
- Liderazgo y compromiso con la empresa.

5.2. Identificación de indicadores estratégicos por perspectiva del BSC

En las tablas N°2 hasta la Tabla N°5 se proponen los objetivos a cumplir por cada perspectiva del BSC

Tabla N°2

Perspectiva Financiera

Objetivos	Descripción	Indicadores
F1: Incrementar ingresos	Nivel de ingresos por ventas.	Ingresos por volumen de ventas por año.
F2: Optimizar costos	Optimización de los costos en base a temporadas altas o bajas	Costos por año
F3: Mejorar rentabilidad	Nivel de rentabilidad de la empresa	Índice de rentabilidad por año

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°3

Perspectiva Clientes

Objetivos	Descripción	Indicadores
C1: Fidelización de Clientes	Lograr que el cliente compre constantemente a la empresa	Cantidad de clientes nuevos
C2: Mejorar satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción que los clientes tienen sobre la producción y servicios de la empresa.	Cantidad de reclamos por mes en productos y servicios
C3: Lograr mayor presencia en el mercado	Nivel de expansión de la empresa, a través de una mayor incursión en el mercado.	Número de operaciones en nuevos ámbitos geográficos por mes.
C4: Ofrecer productos de mejor calidad	Nivel de mejoría que los productos deben lograr para cada vez sean mejor aceptados.	Nivel de calidad promedio de productos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°4

Perspectiva Procesos Internos

Objetivos	Descripción	Indicadores
I1: Aumentar la productividad	Evalúa costos y gastos sobre nivel de ventas	% de productividad
I2: Mejorar los rendimientos de mano de obra	Evalúa costo de mano de obra sobre nivel de ventas	Nivel de productividad con respecto a la mano de obra
I3: Mejorar las instalaciones físicas	Considerar mejores espacios donde se desenvuelvan las actividades de la empresa.	Inversión en instalaciones más adecuadas
I4: Disminuir productos terminados con fallas	Incorporar procedimientos para reducir las piezas defectuosas	Cantidad de productos defectuosos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°5

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos	Descripción	Indicadores
A1: Incrementar capacitación del personal	Tener personal con el nivel profesional necesaria.	Colaboradores capacitados.
A2: Mejorar el clima laboral	Espacio propicio para la mejora de los colaboradores	Reclamos del personal.
A3: Incentivar oportunidades de mejora	Promover la participación de los colaboradores para obtener mejoras.	Oportunidades de mejora relevantes.

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Diseño del BSC

En la siguiente tabla se muestra el diseño del BSC planteado en el 2018 con sus respectivos indicadores estratégicos:

Tabla N°6

BSC 2018

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Perspectiva Financiera	F1: Incrementar ingresos	Ingresos por volumen de ventas por año
	F2: Optimizar costos	Costos por año
	F3: Mejorar rentabilidad	Índice de rentabilidad por año
Perspectiva Clientes	C1: Fidelización de Clientes	Cantidad de clientes nuevos
	C2: Mejorar satisfacción de clientes	Cantidad de reclamos por mes en productos y servicios
	C3: Lograr mayor presencia en el mercado	Número de operaciones en nuevos ámbitos geográficos por mes.
	C4: Ofrecer productos de mejor calidad	Nivel de calidad promedio de productos.
Perspectiva Procesos Internos	I1: Aumentar la productividad	% de productividad
	I2: Mejorar los rendimientos de mano de obra	Nivel de productividad con respecto a la mano de obra
	I3: Mejorar las instalaciones físicas	Inversión en instalaciones más adecuadas
	I4: Disminuir productos terminados con fallas	Cantidad de productos defectuosos.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	A1: Incrementar capacitación del personal	Colaboradores capacitados.
	A2: Mejorar el clima laboral	Reclamos del personal.
	A3: Incentivar oportunidades de mejora	Oportunidades de mejora relevantes.

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Presentación de resultados

La finalidad fundamental de esta investigación es determinar la influencia de la aplicación del BSC en la rentabilidad de la empresa retail de confecciones. Para obtener dichos resultados se aplicó un cuestionario a 10 personas que pertenecen a las áreas gerencial y comercial para conocer la situación en el año 2018 y evaluar las oportunidades de mejora.

Los resultados se muestran en la tabla N°7

Tabla N°7

Resultados de aplicación del Cuestionario

Sujetos /Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	4	1	4	1	5	4	3	3	2	3	5	4	3	4	4	3	3	2	3
2	5	3	2	5	2	5	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	2	2	3
3	4	5	2	3	1	5	4	3	3	1	3	5	4	3	4	4	4	2	3	3
4	3	3	2	3	2	4	4	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
5	4	3	1	5	2	5	5	3	3	1	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4
6	3	3	2	4	1	4	3	2	2	2	3	5	3	4	4	4	3	2	3	3
7	4	5	1	4	2	5	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3
8	3	4	2	3	1	5	3	2	2	1	2	4	3	3	3	4	3	2	3	4
9	4	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3
10	3	3	1	4	1	5	3	3	2	2	3	5	3	3	3	4	3	3	2	4

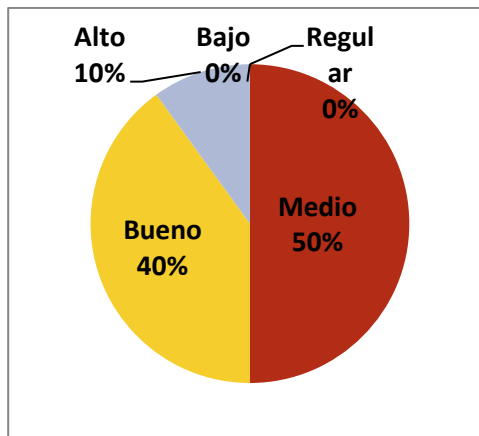
Fuente: Elaboración Propia

Para corroborar la hipótesis general: Con la aplicación del BSC se incrementa significativamente la rentabilidad en una empresa retail de confecciones, a continuación, se analizan los resultados:

Pregunta 1: ¿En qué nivel son proporcionales los costos con respecto a las ventas por mes?

Figura N°1

Costos con respecto a ventas por mes



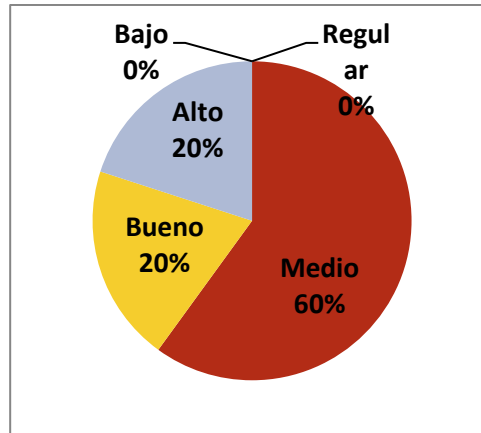
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 1, a pesar de que los costos aumentan en los meses de mayor demanda y la falta de planificación en el año 2018, el 50% de los encuestados considera que el balance costos - ventas es “Medio”; el otro 40% lo considera “Bueno” y 10% “Alto” lo que da a entender que si es proporcional lo que se compra con lo que se vende. Es importante saber la perspectiva de los trabajadores en esta pregunta ya que el principal objetivo estratégico de la perspectiva financiera es incrementar ingresos.

Pregunta 2: ¿Qué nivel de satisfacción laboral tiene?

Figura N°2

Nivel de satisfacción laboral



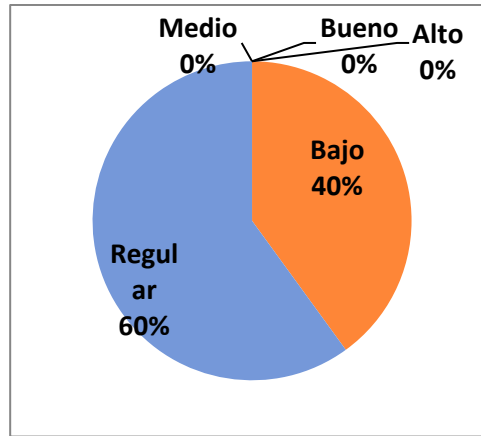
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 2, el 60% tiene un nivel de satisfacción laboral “Medio”; el otro 20% “Alto” y otro 20% lo considera “Bueno”. El principal objetivo estratégico del BSC en la perspectiva aprendizaje y crecimiento es mejorar el clima laboral por ello al plantear el cuestionario, el personal sostuvo que si bien se encuentran cómodos en los puestos que desempeñan no son capacitados y, en algunos casos; no ven el desarrollo de línea de carrera.

Pregunta 3: ¿Qué nivel profesional posee?

Figura N°3

Nivel profesional



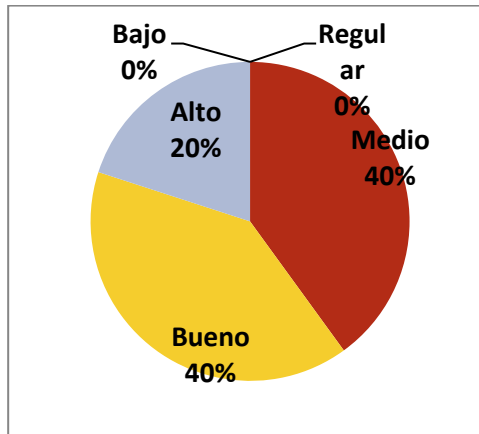
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 3, el 60% tiene un nivel profesional “Regular”; es decir formación técnica en administración y no especializada para el sector o actividades que realizan, el otro 40% un nivel “Bajo” ya que no reciben capacitación. En la misma línea que la pregunta anterior, la implementación del BSC busca potenciar el aprendizaje y crecimiento de toda la organización para que esto sea reflejado financieramente.

Pregunta 4: ¿Qué nivel de fidelización tienen sus clientes?

Figura N°4

Nivel de fidelización



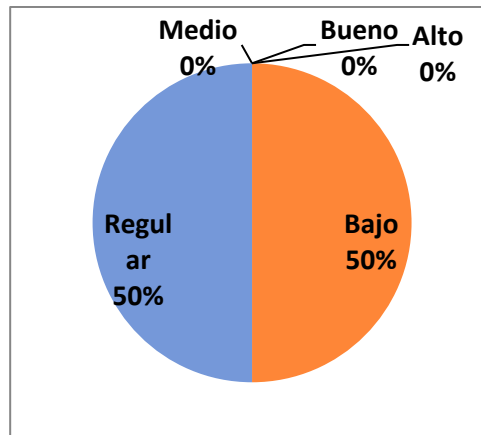
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 4, el 40% del personal considera que los clientes tienen un nivel de fidelización “Medio”, el otro 40% un nivel “Bueno” y el 20% un nivel “Alto”; se estableció esta pregunta debido a que el principal objetivo de la perspectiva clientes es la fidelización de clientes, los trabajadores indican que los clientes son fieles debido a la calidad del producto; además que con los años se ha generado un vínculo porque las tiendas en provincia tienen mayor oferta que otras ubicadas en el mismo espacio geográfico.

Pregunta 5: ¿En qué nivel considera a su plan de marketing y ventas?

Figura N°5

Plan de marketing y ventas



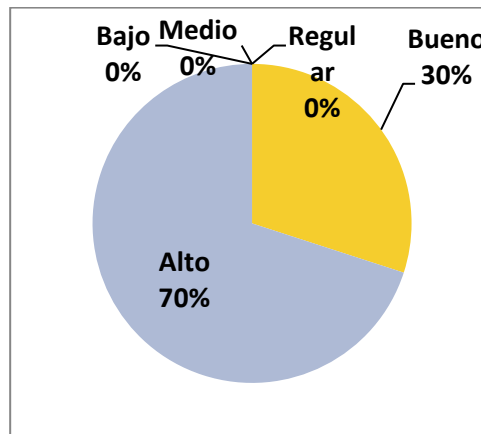
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 5, el 50% considera “Bajo” y el otro 50% “Regular” el plan de marketing; el personal agrega que no está bien elaborado. Es relevante hacer saber a los trabajadores que es importante elaborar un plan que se alinee a los objetivos estratégicos del BSC.

Pregunta 6: ¿En qué nivel considera que el desarrollo del personal influye en la calidad?

Figura N°6

Desarrollo del personal



Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 6, el 70% considera “Alto” y el 30% considera “Bueno” el desarrollo del personal influye en la calidad; lo que es un buen indicador a que buscan capacitarse y mejorar en sus respectivos puestos en pro de la mejor del producto.

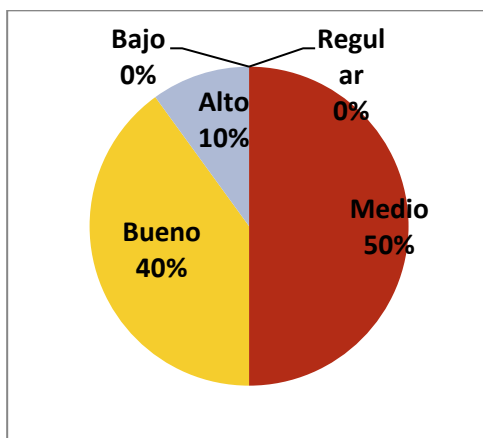
Esta pregunta es fundamental para poder introducir a los trabajadores en uno de los principales objetivos de la perspectiva procesos internos: aumentar la productividad.

Para poder corroborar la hipótesis específica 1: La determinación de los estándares de productividad mejora el desempeño de los trabajadores en la empresa retail de confecciones, se hicieron las siguientes preguntas obteniendo estos resultados:

Pregunta 7: ¿En qué nivel considera se encuentra la productividad en la empresa?

Figura N°7

Productividad



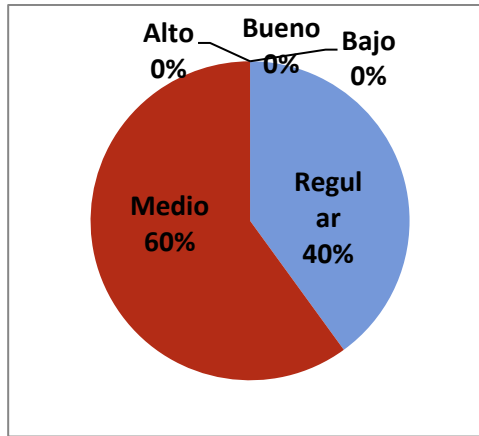
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 7, el 90% considera de “Medio” a “Bueno” la productividad de la empresa, tal como se comentó inicialmente es proporcional la relación entre costos-ventas con la forma de trabajo actual sin embargo se puede mejorar este indicador.

Pregunta 8: ¿En qué nivel considera se encuentra el rendimiento de la mano de obra?

Figura N°8

Mano de obra



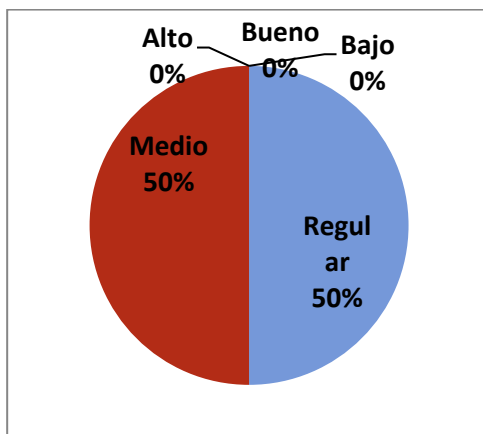
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 8, el 60% considera “Medio” al nivel de rendimiento de la mano de obra para alcanzar las ventas deseadas, lo que demuestra que si bien con el personal actual se desarrollan las ventas pertinentes, con capacitación y organización en las actividades se puede mejorar.

Pregunta 9: ¿En qué nivel considera que las instalaciones físicas son apropiadas para la empresa?

Figura N°9

Instalaciones físicas



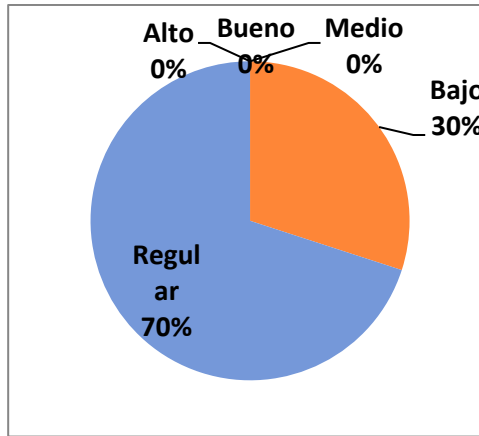
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 9, el 50% considera “Medio” al nivel de que las instalaciones físicas sean apropiadas para la empresa y el restante 50% considera “Regular” al nivel de que las instalaciones físicas sean apropiadas para la empresa lo que demuestra que si bien se desarrollan en dichas instalaciones las actividades pertinentes, no son las más apropiadas. Se puede invertir en mejorar las oficinas y a su vez invertir en la apariencia de las tiendas.

Pregunta 10: ¿Qué nivel de productos terminados presentan fallas?

Figura N°10

Productos terminados con fallas



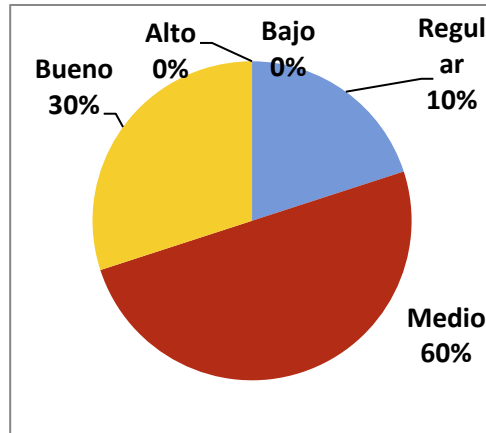
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 10, el 70% considera “Regular” y el 30% considera “Bajo” al nivel de productos terminados que presentan fallas, lo que indica que el producto está llegando al cliente sin fallas.

Pregunta 11: ¿Qué nivel de desperdicio tiene la empresa?

Figura N° 11

Desperdicio



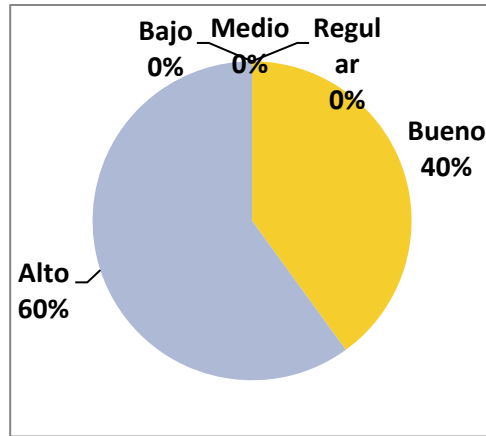
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 11, el 60% considera “Medio”, el 30% “Bueno” y el 10% “Regular” al nivel de desperdicio que tiene la empresa, lo que podría mejorar con una correcta planificación.

Pregunta 12: ¿Considera que la capacitación del personal es importante?

Figura N°12

Capacitación del personal



Fuente: Elaboración Propia

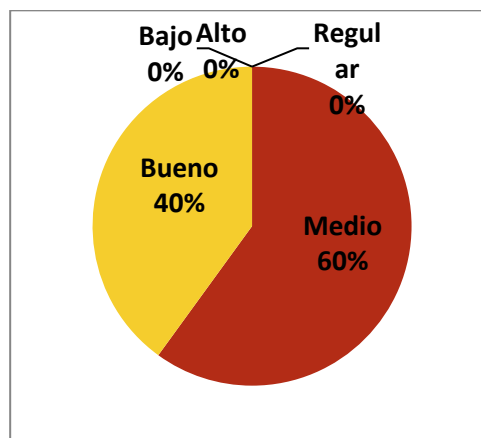
De la figura N° 12, el 60% considera “Alto” y 40% considera “Bueno” capacitar al personal y están predispuestos a ser capacitados para conocer mejor el sector y las actividades que realizan.

Para poder corroborar la hipótesis específica 2: La elaboración de un sistema que genere la planificación elimina los sobrecostos de producción en la empresa retail de confecciones, se hicieron las siguientes preguntas obteniendo estos resultados:

Pregunta 13: ¿Cuál es el nivel de recuperación del capital invertido?

Figura N°13

Recuperación del capital invertido



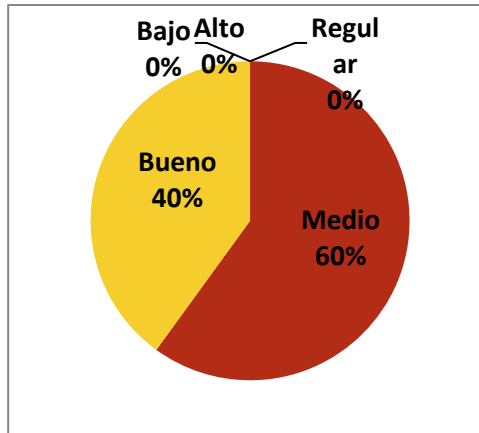
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 13, el 40% considera “Bueno” y el 60% considera que es “Medio” el nivel de recuperación sobre lo invertido, esto debido a los sobrecostos de producción por lo que elaborando un plan de control se puede estimar con más certeza en qué medida se va recuperando lo invertido.

Pregunta 14: ¿Cuál es el nivel de autonomía financiera?

Figura N° 14

Autonomía financiera



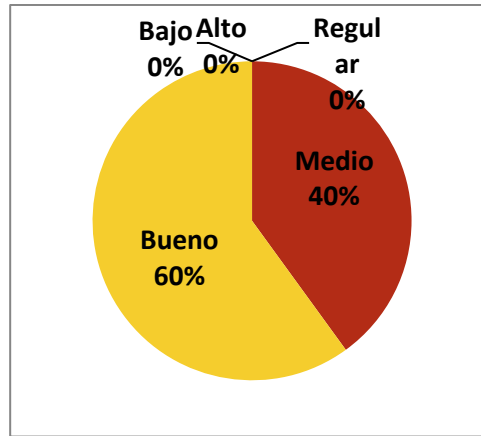
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 14, el 40% considera “Bueno” y el 60% considera que es “Medio” el nivel de autonomía financiera; aún se recae en el endeudamiento por falta de planificación señalan los gerentes.

Pregunta 15: ¿La empresa cumple a tiempo las actividades programadas en ventas?

Figura N°15

Cumplimiento de actividades programadas



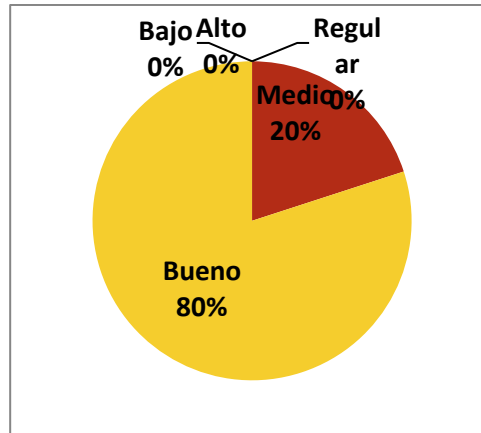
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 15, el 60% considera “Bueno” y el 40% “Medio” el nivel de que la empresa cumpla a tiempo las actividades programadas en ventas; es decir las campañas para temporadas de ventas altas.

Pregunta 16: ¿La empresa cumple a tiempo los pedidos?

Figura N° 16

Cumplimiento a tiempo de pedidos



Fuente: Elaboración Propia

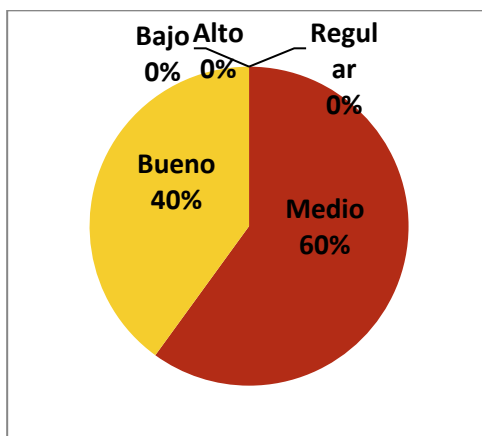
De la figura N° 16, el 80% considera que la empresa es “Buena” para cumplir a tiempo con los pedidos, lo que refleja un buen desempeño del área de producción; sin embargo, el gerente de producción manifiesta que debido a la falta de planificación se cumplen a tiempo los pedidos pero no con la mayor eficiencia generando sobrecostos.

Para poder corroborar la hipótesis específica 3: La elaboración de un plan de control del área comercial en base al presupuesto incrementa la rentabilidad en la empresa retail de confecciones, se hicieron las siguientes preguntas obteniendo estos resultados:

Pregunta 17: ¿En qué nivel se encuentra el margen de beneficio bruto?

Figura N°17

Margen de beneficio bruto



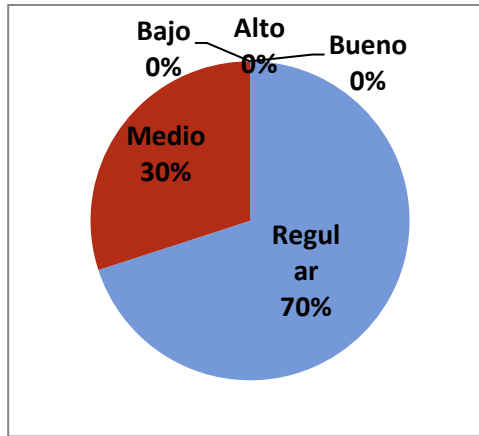
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 17, el 60% considera “Medio” y el 40% “Bueno”, el nivel del margen de beneficio bruto ya que no hay un control de precios adecuados, se costea al finalizar la producción y no se añaden márgenes en base al presupuesto.

Pregunta 18: ¿Se cuenta con fondos disponibles para necesidades futuras?

Figura N°18

Fondos disponibles para necesidades futuras



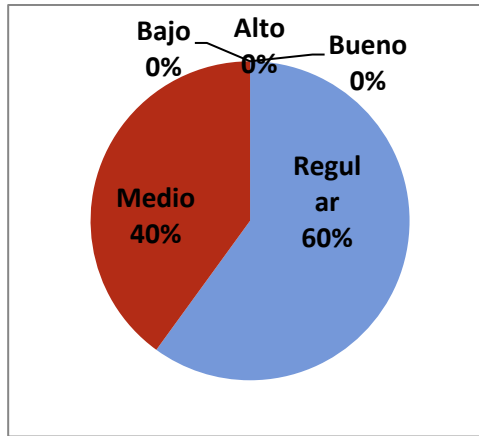
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 18, el 70% considera que es “Regular” y el 30% considera “Medio” la cantidad de fondos disponibles para necesidades futuras, todo está establecido para el momento.

Pregunta 19 ¿Cuál es nivel de rentabilidad sobre activos?

Figura N°19

Rentabilidad sobre activos



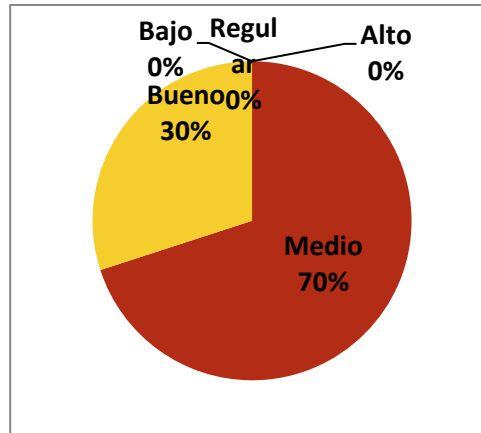
Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 19, el 60% considera que es “Regular” y el otro 40% considera que es “Bueno” el nivel de rentabilidad sobre activos, es decir la gerencia no está generando suficiente retorno de los activos disponibles.

Pregunta 20: ¿Cuál es nivel de rentabilidad sobre ventas?

Figura N°20

Rentabilidad sobre ventas



Fuente: Elaboración Propia

De la figura N° 20, el 70% considera que es “Medio” y el 30% “Bueno”, el nivel de rentabilidad sobre ventas, es decir es media la eficiencia de la elaboración y distribución que alcanza la empresa durante sus operaciones. El nivel de rentabilidad sobre ventas indica si la empresa está disponible para cubrir los costos generales y producir ganancias.

5.5. Contrastación de hipótesis

La contrastación de hipótesis se efectuó mediante la comparación mediante indicadores entre el método propuesto y el método tradicional.

Asimismo, estadísticamente por lo que plantea Castello (2009) el contraste de 2 colas establece la hipótesis nula:

$$H_0 : p = p_0$$

Frente a la alternativa

$$H_1 : p \neq p_0$$

Donde p es la probabilidad del éxito y $q=1-p$ es la probabilidad del fracaso.

Para un nivel de significación α , es necesario determinar el valor del cuantil $z_{\alpha/2}$ en una distribución normal. Dada la proporción muestral, el estadístico de contraste viene dado por:

$$z_c = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 \times q_0}{n}}}$$

El contraste de una cola establece la hipótesis nula:

$$H_0 : p \geq 0.04$$

Frente a la alternativa

$$H_1 : p < 0.04$$

H_0 : Con la aplicación del Balanced Scorecard se incrementa significativamente la rentabilidad en una empresa retail de confecciones en mínimo 4%

Donde p es la probabilidad del éxito y $q=1-p = 96\%$ es la probabilidad del fracaso.

Para un nivel de significación α , es necesario determinar el valor del cuantil $z_{\alpha/2}$ en una distribución normal. Dada la proporción muestral, el estadístico de contraste viene dado por:

$$z_c = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 \times q_0}{n}}} = \frac{0 - 0.04}{\sqrt{\frac{0.04 \times 0.96}{10}}} = -0.64$$

Como $\alpha = 0.05$ y el estadístico sigue una $N(0,1)$; $z = z_{0.05} = 1.64$ y la región crítica quedaría $(-\infty, -1.64)$.

Este resultado -0.64 no pertenece a $(-\infty, -1.64)$ por lo tanto no rechazamos H_0 : Con la aplicación del Balanced Scorecard se incrementa significativamente la rentabilidad en una empresa retail de confecciones en mínimo 4% por lo que se verifica estadísticamente.

5.6. Discusión de resultados

A continuación, en las Tablas N° 8 y N° 9 que reflejan los Estados de Ganancia y Pérdidas de los años 2018 y 2019, se evalúan los resultados antes y después de implementar el BSC en la empresa:

Tabla N° 8

Estado de Ganancias y pérdidas 2018

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (S/.)

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2018

		% sobre ventas
VENTAS	16,601,125.70	100%
COSTO DE VENTAS	11,098,887.10	66.86%
UTILIDAD BRUTA	5,502,238.60	33.14%
GASTOS OPERATIVAS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,131,748.15	6.82%
GASTOS DE VENTAS	2,808,420.65	16.92%
UTILIDAD OPERATIVA	1,509,644.75	9.09%
GASTOS FINANCIEROS	329,051.80	1.98%
INGRESOS FINANCIEROS	-	0%
INGRESOS EXCEPCIONALES	-	0%
CARGAS EXCEPCIONALES	-	0%
UTILIDAD ANTES DE PART. E		
IMPUESTOS	1,233,018.00	7.43%
Reparos a la utilidad	-	
Utilidad Tributaria	1,233,018.00	
Impuesto a la renta 30%	369,905.40	
Utilidad contable	863,112.60	5.20%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 9

Estado de Ganancias y pérdidas 2019

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (S/.)

Del 1 enero al 31 de diciembre del 2019

		% sobre ventas
VENTAS	18,223,200.85	100%
COSTO DE VENTAS	11,078,889.00	60.80%
UTILIDAD BRUTA	7,144,311.85	39.20%
GASTOS OPERATIVAS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,486,716.45	8.16%
GASTOS DE VENTAS	3,203,285.85	17.58%
UTILIDAD OPERATIVA	1,490,657.85	8.18%
GASTOS FINANCIEROS	34,602.70	0.19%
INGRESOS FINANCIEROS	-	0%
INGRESOS EXCEPCIONALES	-	0%
CARGAS EXCEPCIONALES	-	0%
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS	2,419,706.85	13.28%
Reparos a la utilidad	-	
Utilidad Tributaria	2,419,706.85	
Impuesto a la renta 30%	725,912.06	
Utilidad contable	1,693,794.80	9.29%

Fuente: Elaboración Propia

Del balance, la utilidad contable en el año 2018 era de S/ 863,112.60 lo que representaba el 5.20% sobre las ventas; en el año 2019 incrementó a S/ 1, 693,794.80 lo que representa el 9.29 % sobre las ventas; es decir la rentabilidad incrementó en 4.10 % del 2018 al 2019.

Tal incremento también se refleja si se comparan las ventas por mes, mostradas en la Tabla N° 10.

Tabla N° 10

Ventas comparativas mensuales 2018 y 2019 (S/)

<u>MES</u>	<u>VENTAS 2018</u>	<u>VENTAS 2019</u>	<u>VARIACIÓN</u>	<u>RESULTADO</u>	
ENERO	325,828.80	922,187.70	596,358.90	AUMENTÓ	
FEBRERO	1,104,420.30	1,352,392.70	247,972.40	AUMENTÓ	
MARZO	420,979.50	1,832,125.90	1,411,146.40	AUMENTÓ	
ABRIL	530,206.20	656,566.55	126,360.35	AUMENTÓ	
MAYO	1,033,183.50	687,107.75	-346,075.75	DISMINUYÓ	
JUNIO	10,660,932.90	2,680,272.50	-7,980,660.40	DISMINUYÓ	
JULIO	232,723.20	1,872,149.75	1,639,426.55	AUMENTÓ	
AGOSTO	515,926.20	2,112,040.50	1,596,114.30	AUMENTÓ	
SETIEMBRE	224,709.95	1,995,765.15	1,771,055.20	AUMENTÓ	
OCTUBRE	277,935.20	1,794,138.25	1,516,203.05	AUMENTÓ	
NOVIEMBRE	60,121.10	1,201,156.90	1,141,035.80	AUMENTÓ	
DICIEMBRE	1,214,158.85	1,117,297.15	-96,861.70	DISMINUYÓ	
	16,601,125.70	18,223,200.80	1,622,075.10	AUMENTÓ	9.77%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados a nivel anual son favorables ya que comparando las ventas totales del año 2019 con respecto al año 2018 crecieron en 9.77 %.

Sin embargo, se puede notar que en los meses de mayo, junio y diciembre no hubo variación positiva debido a que en el 2018; en los meses mencionados, se incrementó la producción para satisfacer la demanda y si bien se obtuvieron mayores ventas, en consecuencia, también hubo mayores costos en mano de obra por tener que considerar horas extras lo que se reguló en 2019.

En la tabla N° 11 se puede comparar las ventas con respecto al costo de mano de obra, el cual disminuye en 4%, debido a ciertos factores como la mejora del clima laboral y programación de producción anticipada, lo que permite establecer los costos acorde a la producción y evitar costos extras mencionados anteriormente.

Tabla N° 11

Ventas y Costos de Mano de Obra (S/)

	2018		2019	
MES	Ventas	Mano de Obra	Ventas	Mano de Obra
ENERO	325,828.80	74,763.10	922,187.70	200,836.30
FEBRERO	1,104,420.30	259,953.40	1,352,392.70	293,999.65
MARZO	420,979.50	97,926.00	1,832,125.90	394,950.75
ABRIL	530,206.20	118,729.10	656,566.55	141,267.20
MAYO	1,033,183.50	233,620.70	687,107.75	147,193.50
JUNIO	10,660,932.90	2,389,990.45	2,680,272.50	558,070.35
JULIO	232,723.20	51,977.25	1,872,149.75	361,734.20
AGOSTO	515,926.20	117,976.40	2,112,040.50	343,781.15
SEPTIEMBRE	224,709.95	51,414.25	1,995,765.15	325,338.10
OCTUBRE	277,935.20	62,639.95	1,794,138.25	282,965.15
NOVIEMBRE	60,121.10	13,241.35	1,201,156.90	190,622.70
DICIEMBRE	1,214,158.85	267,437.05	1,117,297.15	178,956.80
TOTAL	16,601,125.70	3,739,669.00	18,223,200.80	3,419,715.85
CO MANO DE OBRA / VENTAS	23%		19%	

Fuente: Elaboración Propia

Es así que con la aplicación del BSC se demuestra que el margen de rentabilidad aumenta positivamente tal como se refleja en la tabla N° 12 y en el estado de ganancias y pérdidas:

Tabla N° 12

Margen de rentabilidad 2018 y 2019 (S/)

MES	2018		2019		MARGEN DE RENTABILIDAD 2018	MARGEN DE RENTABILIDAD 2019	VARIACION %
	VENTAS	COSTOS	VENTAS	COSTOS			
ENERO	325,828.80	223,593.00	922,187.70	596,166.85	31.4%	35.4%	4.0%
FEBRERO	1,104,420.30	756,290.40	1,352,392.70	872,519.70	31.5%	35.5%	4.0%
MARZO	420,979.50	284,485.05	1,832,125.90	1,180,665.40	32.4%	35.6%	3.1%
ABRIL	530,206.20	355,575.85	656,566.55	422,592.35	32.9%	35.6%	2.7%
MAYO	1,033,183.50	691,827.75	687,107.75	439,160.30	33.0%	36.1%	3.0%
JUNIO	10,660,932.90	7,129,571.10	2,680,272.50	1,699,409.95	33.1%	36.6%	3.5%
JULIO	232,723.20	155,431.05	1,872,149.75	1,161,871.00	33.2%	37.9%	4.7%
AGOSTO	515,926.20	343,420.25	2,112,040.50	1,218,072.25	33.4%	42.3%	8.9%
SEPTIEMBRE	224,709.95	148,830.35	1,995,765.15	1,144,970.15	33.8%	42.6%	8.9%
OCTUBRE	277,935.20	183,652.55	1,794,138.25	1,022,543.55	33.9%	43.0%	9.1%
NOVIEMBRE	60,121.10	38,957.20	1,201,156.90	685,722.55	35.2%	42.9%	7.7%
DICIEMBRE	1,214,158.85	787,252.55	1,117,297.15	635,194.95	35.2%	43.1%	8.0%

Fuente: Elaboración Propia

En todos los meses la tendencia fue positiva y en promedio mensual el margen de rentabilidad varió en un 5.63%.

5.7. Evaluación del BSC

En la tabla N°13 se muestra la evaluación del BSC implementado en el 2018 y los logros obtenidos con respecto al 2019.

Tabla N°13
Evaluación BSC

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	2018	2019	OBJETIVO	Evaluación
Perspectiva Financiera	F1: Incrementar ingresos	Ingresos por volumen de ventas por año	16601125.7	18223200.8	+ 9%	Aumentó en 9.77%
	F2: Optimizar costos	Costos por año	11098887.1	11078889	- 1%	Redujo sólo el 0.18%
	F3: Mejorar rentabilidad	Índice de rentabilidad por año	5.20%	9.29%	+4%	Incrementó en 4.10%
Perspectiva Clientes	C1: Fidelización de Clientes	Cantidad de clientes nuevos	0.50	0.90	1	Mejoró
	C2: Mejorar satisfacción de clientes	Cantidad de reclamos por mes en productos y servicios	2.50	1.50	1	Mejoró
	C3: Lograr mayor presencia en el mercado	Número de operaciones en nuevos ámbitos geográficos por mes.	20 tiendas	22 tiendas	Apertura de una tienda	Se abrieron 2 tiendas.
	C4: Ofrecer productos de mejor calidad	Nivel de calidad promedio de productos.				100%
Perspectiva Procesos Internos	I1: Aumentar la productividad	% de productividad	150%	164%	170%	Mejoró.
	I2: Mejorar los rendimientos de mano de obra	Nivel de productividad con respecto a la mano de obra	23%	19%	15%	Mejoró, pero aún no se alcanza el objetivo.
	I3: Mejorar las instalaciones físicas	Inversión en instalaciones más adecuadas		25%	25%	2018 sin medición, pero en 2019 se invirtió en este indicador.
	I4: Disminuir productos terminados con fallas	Cantidad de productos defectuosos.		4%	3%	Se espera disminuir este indicador para el 2020.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	A1: Incrementar capacitación del personal	Colaboradores capacitados.	1.50	2	2	Mejoró.
	A2: Mejorar el clima laboral	Reclamos del personal.	2	1.60	1,50	Mejoró, pero se espera llegar en el 2020 a la meta
	A3: Incentivar oportunidades de mejora	Oportunidades de mejora relevantes.		15%	15%	2018 sin medición, pero en 2019 se implementó este indicador.

Fuente: Elaboración Propia

En base a lo expuesto a lo largo del presente estudio, con la información detallada por el cuestionario y la evaluación financiera; se ha podido demostrar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a) La evaluación financiera del 2019 muestra un incremento del 4% de la utilidad con respecto al 2018 lo que demuestra la hipótesis general, además podemos afirmar que el potencial hacia el 2020 es mucho mayor por el margen de rentabilidad positivo que vienen dándose desde la implementación del plan estratégico y la definición de puestos.
- b) Se comprobó que la determinación de los estándares de productividad; relacionado a la perspectiva de procesos internos, mejora el desempeño de los trabajadores; tal es así que el rendimiento de mano de obra mejoró en un 4% estableciendo una programación de producción anticipada.
- c) La elaboración de un sistema que genere la planificación elimina los sobrecostos de producción, lo que se ve reflejado en la perspectiva financiera del BSC ya que una vez implementado el plan de trabajo en el 2019 hubo optimización de los costos con una reducción del 1% con respecto al 2018 y que sirvió para poder invertir en la fuerza de ventas permitiendo incrementar los ingresos en un 9%.
- d) La elaboración de un plan de control del área comercial en base al presupuesto incrementa el margen de rentabilidad en un 5% debido a que los clientes se sienten satisfechos con el producto y servicio brindado; tal es así que en el 2019 se inauguró 2 nuevos locales. Por otro lado, el aprendizaje y crecimiento después de la implementación de capacitaciones e incentivos de oportunidades de mejora se manifiesta en menos reclamos del personal y mejora del clima laboral.

6.2. Recomendaciones

- a) Permanecer utilizando el Balanced Scorecard como herramienta estratégica en el año 2020.
- b) Continuar invirtiendo en la capacitación constante del personal para que este obtenga más capacidad en la realización de su trabajo.
- c) Verificar mensualmente los procedimientos, y actualizarlos si fuera necesario; con el fin de la mejora continua.
- d) Expandir la estrategia en toda la organización, para que todos los colaboradores conozcan los objetivos estratégicos de la misma.
- e) Adquirir un software de BSC, y de esta manera controlar mejor la información y darle monitoreo permanente.

7. BIBLIOGRAFÍA

Apaza Meza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Perú: Pacífico Editores.

Arnoldo, H., Majluf, N. (1997). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Chile: Dolmen.

Castello, J (2009). *Estadística*. España: Editorial Universidad Jaime I.

Fred, D. (2008), *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Gitman, L. (1986). *Principios de Administración Financiera*. México: Editorial Prentice Hall.

Hernández Sampieri, R. (2006), *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 4ta. Ed.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión.

Martínez P., D., Milla G., (2012) *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 2012

Niven. P. (2003). *El cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.

Porter, M. (1996). *Estrategia Competitiva*. México: Continental

Sánchez Ballesta, J (2003). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Suarez Suarez, A. (2002). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Van Horne, J. y M. Wachowicz, John (1997). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Prentice Hall.

Weston, J. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DEL CUESTIONARIO

Instrucciones: Dirigido al área comercial de la empresa

Por favor marcar con una X una de las alternativas que se ofrecen en cada pregunta, de acuerdo a lo que considere desde su criterio personal y profesional.

1. ¿En qué nivel son proporcionales los costos con respecto a las ventas por mes?

1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

2. ¿Qué nivel de satisfacción laboral tiene?

1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

3. ¿Qué nivel profesional posee?

1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

4. ¿Qué nivel de fidelización tienen sus clientes?

1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

5. ¿En qué nivel considera a su plan de marketing y ventas?

1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

6. ¿En qué nivel considera que el desarrollo del personal influye en la calidad?

1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

7. ¿En qué nivel considera se encuentra la productividad en la empresa?

1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

8. ¿En qué nivel considera se encuentra el rendimiento de la mano de obra?

1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

9. ¿En qué nivel considera que las instalaciones físicas son apropiadas para la empresa?

- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
10. ¿Qué nivel de productos terminados presentan fallas?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
11. ¿Qué nivel de desperdicio tiene la empresa?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
12. ¿Considera que la capacitación del personal es importante?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
13. ¿Cuál es el nivel de recuperación del capital invertido?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
14. ¿Cuál es el nivel de autonomía financiera?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
15. ¿La empresa cumple a tiempo las actividades programadas en ventas?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
16. ¿La empresa cumple a tiempo los pedidos?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
17. ¿En qué nivel se encuentra el margen de beneficio bruto?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
18. ¿Se cuenta con fondos disponibles para necesidades futuras?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
19. ¿Cuál es nivel de rentabilidad sobre activos?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto
20. ¿Cuál es nivel de rentabilidad sobre ventas?
- 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA RETAIL DE CONFECCIONES APLICANDO EL BALANCED SCORE CARD

Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología	Variables	Operacionalización de Variables	
					Indicadores	Escala
Problema general: ¿De qué manera podemos obtener mayor rentabilidad en la empresa de confecciones al aplicar el Balanced Scorecard?	Objetivo general: Diseñar un sistema que permita aplicar el Balanced Scorecard para obtener mayor rentabilidad en la empresa de confecciones.	Hipótesis general: Con la aplicación del Balanced Scorecard se incrementa significativamente la rentabilidad en una empresa retail de confecciones.	Diseño no-experimental correlacional.	Variable 1 Balanced Scorecard Es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos, a través de indicadores de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Depende de cuatro perspectivas: Financiera, Del cliente, Interna y Del aprendizaje.	-Costos por mes -Ventas por mes -Satisfacción laboral -Nivel profesional -Fidelización del cliente -Plan de marketing y ventas -Desarrollo del personal -Calidad del Producto	Escala de Clasificación Intervalo 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno 5-Alto

MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA RETAIL DE CONFECCIONES APLICANDO EL BALANCED SCORE CARD

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Operacionalización de variables	
				Indicador	Escala
Problema específico 1: ¿De qué manera se pueden establecer los estándares de productividad para lograr el mejor desempeño de los trabajadores en una empresa de confecciones?	Objetivo específico 1: Determinar los estándares de productividad para lograr el mejor desempeño de los trabajadores en una empresa de confecciones.	Hipótesis específica 1: La determinación de los estándares de productividad mejora el desempeño de los trabajadores en la empresa retail de confecciones.	Variable 2 Rentabilidad Es el índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla; también es utilizado para determinar la relación que existe entre las utilidades de una empresa y diversos aspectos de ésta, tales como las ventas, los activos, el patrimonio, el número de acciones.	-Productividad -Mano de obra -Instalaciones físicas -Productos terminados con fallas -Desperdicio -Capacitación del personal	Nominal u ordinal 1- Bajo 2- Regular 3-Medio 4-Bueno
Problema específico 2: ¿De qué manera podemos eliminar los sobrecostos de producción por falta de planificación en una empresa de confecciones?	Objetivo específico 2: Elaborar un sistema eficiente que genere la planificación para eliminar los sobrecostos de producción en una empresa de confecciones.	Hipótesis específica 2: La elaboración de un sistema que genere la planificación elimina los sobrecostos de producción en la empresa retail de confecciones.		-Recuperación del capital invertido -Autonomía financiera -Cumplimiento de actividades programadas -Cumplimiento a tiempo de pedidos	5-Alto
Problema específico 3: ¿De qué manera podemos mejorar el control del área comercial para obtener mayor rentabilidad en una empresa de confecciones?	Objetivo específico 3: Elaborar un plan de control del área comercial en base al presupuesto para obtener mayor rentabilidad en una empresa de confecciones.	Hipótesis específica 3: La elaboración de un plan de control del área comercial en base al presupuesto incrementa la rentabilidad en la empresa retail de confecciones.		-Margen de beneficio bruto -Fondos disponibles para necesidades futuras -Rentabilidad sobre activos -Rentabilidad sobre ventas	